

vítható. A költségsökkentés lehetőségei változatosak, csak a költségek hosszú távú leszorításával juthat a vállalat olyan árelőnyhöz, amelynek segítségével az árakat diktálhatja a piacon.

A költséggazdálkodási ismeretekre – többek között – azért is szükség van, mert a vállalkozások többsége nem alakíthatja szabadon az árakat, azokat azonban befolyásolhatja. A költség mindig valamilyen erőforrás feláldozását jelenti; a szerzők foglalkoznak a gyártási és nem gyártási, a termék- és időszaki, a fix és változó költségekkel. A továbbiakban a vállalati tevékenységek jellegének, a készletértékelésnek a költséggazdálkodással való összefüggéseit vizsgálják és a költséggazdálkodási rendszerek megszerzésének lépéseit mutatják be táblázatok kíséretében.

A költségvetés tervezésénél abból kell kiindulni, hogy az csak az üzlet alakítására vonatkozó legfontosabb információk ismeretében végezhető el. Ez a vállalat irányításának legreálisabb, legjobban kidolgozott terve, amelynek alapján az üzletmenet hatékony irányítása érdekében legszükségesebb beavatkozásokat dolgozzák ki. Megismerjük a vele szemben felmerülő követelményeket, az éves költségvetés külső számviteli elszámolásait és az elemzéshez kiindulási alapként szolgáló tevékenységi térképet (példa kíséretében). A vállalkozások jelentős része ilyen tevékenységi térkép nélkül dolgozik s ez meglátszik a cég kontrolling rendszerén. A termelés, értékesítés, anyaggazdálkodás tervezési feladatairól s a humánpolitikai terv összeállításáról olvashatunk a továbbiakban a különféle költségek, a beruházások, a pénzügyi források stb. tervezési feladatai mellett. A szerzők a vezetői számvitel összefoglalásaként a belső cash flow, az eredménykimutatás és a mérleg összeállításáról tájékoztatnak, az elkészítésükhöz szükséges munkalapok mintáinak bemutatásával.

A tervezési rendszer horizontját kibővítő stratégiai tervezésről tájékozódhatunk a könyv VI. fejezetében. A szerzők a hatékonyabb tervezési rendszer kialakításához szükséges követelményeket mutatják be. Az éves költség-

vetés meghatározó paraméterei jól csak a stratégiai tervből vezethetők le; az éves költségvetéshez olyan megalapozó eljárásokat, tevékenységeket kell tervezni, amelyek a hatékonyságát jelentős mértékben növelik. Szó van ezzel kapcsolatban itt a stratégiai gondolkodásról, a stratégiai terv számszerűsíthetőségéről, munkalaprendszeréről, a beruházások kezeléséről, a projekttervezésről és a kontrolling rendszernek a tervezésben betöltött szerepéről is. Végül a kontrolling informatikai háttéréről olvashatunk a könyvben. A kontrollernek az információt ki kell értékelnie, minősítenie a vállalkozás, a vezetés szempontjából. A munkaeszközök megválasztásánál igénybe kell vennie a modern technikai berendezéseket, csak így tarthat lépést a fejlődéssel! A Mellékleteket a könyvben tárgyalt témák számszerűsített modelljeit, példáit tartalmazzák.

*Thomas H. Davenport
Laurence Prusak*

TUDÁS- MENEDZSMENT

Kosuth Kiadó
Budapest, 2001. 200 p.

A tudás alapvető fontosságáról, a tudásnak a szervezetek életében betöltött szerepéről, a napi munka során történő felhasználásáról, a szervezeti tudás működéséről szól az amerikai szerzők – a Harvard Business School munkatársai – könyve. A bevezetésben kifejtik: „Könyvünk leglényegesebb üzenete, hogy egy vállalat tartós sikerének forrása csak a kollektív tudás lehet, vagyis az, hogy mennyire hatékonyan használja fel e tudást, s milyen könnyen sajátít el és alkalmaz új ismereteket.” Megvizsgálják és meghatározzák, hogy a tudás miben különbözik az adattól és az információtól, leírják azt a folyamatot, amelynek során a tudás az

adattól és az információból létrejön. Rámutatnak: a tudás az adattól és az információtól közelebb van a cselekedethez s ez teszi különösen értékessé, mert a tudást az általa kiváltott döntések, tevékenységek alapján kell megítélni. A tudás az informális tanulással szerzett tapasztalatokon keresztül fejlődik, nem merev struktúra, komplex módon tud összetett jelenségekkel foglalkozni s a környezettel való kölcsönhatásokra élő szervezetenként növekszik és változik. A tudás vállalati vagyont jelent, a vele összefüggő eszmei javak mozgásban tartják az üzleti életet s a belőle származó új ismeretek végtelen sora jöhet létre – különösen, ha a cég dolgozóinak lehetőségük van gondolkodni, tanulni és egymással beszélni.

A szervezetekben a tudásnak valódi piaca van; ez a piac hasonló az anyagi javak piacához, itt is vevők és eladók tárgyalnak, ügynökök is vannak. A jól működő piac létrehozásához számolni kell a piaci erőviszonyokkal, át kell látni a piac működését és meg kell próbálni azt hatékonyabbá tenni. A tudáspiac résztvevői tehát a vásárlók, az eladók, és az ügynökök; egyetlen személy egy nap alatt mind a három szerepet eljátszhatja, sőt néha egyidőben több szerepet is játszik. Az egyes szerepeket a szerzők külön-külön mutatják be, majd a tudáspiacon szokásos fizetségfajtákról számolnak be. Kiemelik a bizalom fontosságát; a tudáspiac működéséhez a bizalomnak láthatóan, mindenütt jelenlétnek kell lennie s a megbízhatóságnak először a legfelső szinteken kell érvényesülnie. A tudáspiac jelzései azok az információk, amelyek jelzik a tudás cégen belüli tartózkodási helyét és azt, hogy miként lehet az ismeretekhez hozzáférni. Szó van itt az informális hálózatokról, a rangról és végzettségről, a szakmai közösségekről, továbbá a tudáspiac hiányosságairól. Az utóbbiak közé a hiányos információk, a tudásasszimetria és a tudás helyzet kötöttsége tartoznak. Említést történik a tudáspiac kóros elváltozásairól is (a tudás monopóliuma, mesterséges hiánya, kereskedelmi korlátozások).

A tudásteremtés keretében arról olvashatunk a könyvben, hogy minden jól működő vállalat létrehoz és használ valamilyen tudást, mert nélkül nem tudja magát megszervezni és vállalkozásként fenntartani. A szerzők sorra veszik a tudás létrehozásának módjait. A legközvetlenebb és gyakran leghatásosabb mód a vásárlás és bérlés. A cég tudásbővítés céljára egységeket vagy csoportokat alapíthat (kutatási és fejlesztési osztályok). A vegyítés, tudáslegyítés eltérő perspektívákkal rendelkező egyéneket hoz össze, hogy együtt dolgozzanak egy feladaton vagy problémán. Az adaptáció, az alkalmazkodási képesség azon alapul, hogy a vállalat rendelkezik-e hasznosítható belsőerőforrásokkal, adottságokkal és nyitott-e a változásra. A tudáshálózatok hatékony kommunikációval, együttműködéssel teremthetnek új ismereteket a cégen belül. A szervezeti tudás a kodifikációval válik elérhetővé az alkalmazók számára, ebben fontos szerepet játszanak az új technológiák. A szerzők megismertetnek a tudáskodifikáció alapelveivel, a különböző tudástípusok rögzítésére alkalmas stratégiákkal, a tudás feltérképezésével, modellezésével, technológiájával és politikájával. Arra is rámutatnak, hogy a tudás kodifikálása fontos lépcsőfoka az értékes ismeretek vállalati kultúrába való beillesztésének.

A mindennapi tudástranszferek a vállalati élet fontos részei; a spontán tudástranszferre szükség van a vállalt sikeres működése érdekében s annak a kultúrába be kell épülnie. A tudásátvitel szervezett formái mellett nagy jelentőségük van a személyes találkozásnak és beszélgetéseknek; a sikeres kommunikációt a személyes kapcsolattartás biztosítja a legjobban. A sikeres tudástranszfert sokféle kulturális tényező akadályozza. A szerzők ezeknek a gátaknak „súrlódás” nevet adtak, s a bizalom hiánya, az eltérő kultúrák, szókincsek, időhiány tartoznak – többek között – ide. Tanácsokat adnak a lehetséges megoldásokra is. A fejlődés elősegítése érdekében a szervezeteknek meg kell teremteniük azt a szerep- és képességekészletet, amely elvégzi az

ismeretek rögzítésének, szétosztásának és használatának feladatát; a tudásmenedzsment csak így érheti el a célját. A szerzők bemutatják a szükséges szerepek és képességek típusait azzal a céllal, hogy a cégeknek segítve ösztönözzenek minden munkatársat: legyenek a tudás menedzserei! Ezután a tudásprojektek irányításával és szervezésével összefüggő szerepeket, feladatokat írnak le. A szerepeket négy szinten vizsgálják: a munkakörük szerint tudással foglalkozók, a tudásmenedzsment dolgozói, a projektek vezetői és a legfelső irányítást végzők szintjén. Tudni kell azt is, hogy a tudásmenedzsment egészen új terület, amellyel elsősorban azok a cégek foglalkoznak, ahol az üzleti és vállalati környezet gyorsan változik.

A tudásmenedzsment sokkal több a technológiánál, a technikai ismeretek azonban szorosan hozzá tartoznak; egyes új technológiák fontos szerepet játszanak a tudásmenedzsment fejlődésében, s ezt az új technológiákhoz való széles körű hozzáférés tette lehetővé. Bár a tudásmenedzsment viszonylag új területnek számít, évtizedek óta folynak már kísérletek a tudás rögzítésére és kezelésére alkalmas technológia felhasználására. A szerzők röviden foglalkoznak ezekkel a technológiákkal, s azt vizsgálják, hogy mi történik velük üzleti környezetben. Igen kiterjednek mondható a tudásmenedzsment technológiáinak a köre és néhány olyan infrastrukturális tényező (videokonferenciák szervezése vagy a telefon) is hasznos lehet a tudás könnyebb irányításában, amelyek hagyományosan nem sorolhatók ebbe a kategóriába. A technológia önmagában nem hoz létre tudásteremtő vállalatot, s azt is tudni kell, hogy a tudásmenedzsment területén korlátok vannak. Hatékony tudásmenedzsment ugyanis nem valósítható meg alapos magatartásbeli, kulturális és szervezeti változások nélkül. A technológiai stratégiákkal kapcsolatban az a legfontosabb, hogy hozzá kell kezdeni valamihez; fel kell építeni egy rendszert ahhoz, hogy látni lehessen, miként reagál a szervezet.

A könyv két utolsó (nyolcadik és ki-

lencedik) fejezete a tudásmenedzsment gyakorlati megoldásai keretében megismerteti a tudásmenedzsment-projektek típusaival. A szerzők beszámolnak az ezen a téren szerzett tapasztalatokról, a megvizsgált programokról, a tudás- és információkészletekről. Felsorolják a tudásprojektek sikerét jellemzően meghatározó tényezőket (tudásorientált vállalati kultúra, technikai és szervezeti infrastruktúra, a felsővezetés támogatása stb.) s egyenként kifejtik azok lényegét, fontosságát. Azt a következtetést vonják le, hogy a sikeres tudásmenedzsmenthez az emberi, technikai és gazdasági adottságok sajátos keverékére van szükség a vállalat átfogó törekvéseiben éppúgy, mint az egyéni kezdeményezéseknél is. Gyakorlati tanácsokat adnak az elinduláshoz, a meglévő megoldások hasznosításához, a helyes út kiválasztásához, a problémák megoldásához. Egyensúlyt kell teremteni a sokféle megközelítés használatában, össze kell ezeket egyeztetni más változásokkal kapcsolatos elgondolásokkal és a feladatokat be kell illeszteni a vállalat napi teendőinek a sorába. A bemutatott esettanulmányok bizonyítják, hogy napjainkra a vállalatok egy része megértette a szervezeti tudás működtetésének jelentőségét, s ehhez meg is tették a szükséges lépéseket. Egyre többen minősítik a tudást szervezeti tőkének, a versenyelőny legfőbb tényezőjének...

R. I.

Nagy Beáta

NŐI MENEDZSEREK

AULA Kiadó

Budapest, 2001. 208 p.

A nők kereseti és munkaerő-piaci lehetőségei világszerte kisebbek, a társadalom értékítélete általában nem kedvező sem a női munkaerőre, sem a női vezetőkre. Az elvégzett időmérés-vizsgálatok adatai szerint a nőkre a férfiaknál lényegesen több feladat hárul a háztartási munkából, a gyermeknevelésből, annak ellenére, hogy a kereső-